

## **Pytania dotyczące świata rzeczywistego**

Wszyscy pracodawcy czasami szukają tych samych rzeczy, a niektórzy pracodawcy cały czas szukają tych samych, ale nie wszyscy pracodawcy szukają tego samego przez cały czas. Nie tylko niektóre potrzeby i problemy różnią się w zależności od pracodawcy, ale także w zależności od branży. Badania przed rozmową kwalifikacyjną pomogą Ci ocenić problemy specyficzne dla firmy, a takie badania są również cenne dla określenia potrzeb branży. W tym rozdziale zasugerowano również kilka kluczowych pytań, które należy zadać podczas rozmowy kwalifikacyjnej w jednej z sześciu głównych dziedzin: sprzedaży, marketingu, usług, finansów, badań i rozwoju (badania i rozwój) oraz produkcji.

### **Jeden rozmiar nie pasuje do wszystkich**

Nie powinieneś nie zadawać pytań omówionych w poprzednich dwóch częściach. Dotyczą one praktycznie każdej sytuacji zatrudnienia, ponieważ odnoszą się do umiejętności zbywalnych, umiejętności, które nosisz przy sobie, a nie tych wymaganych przez konkretną pracę. To powiedziawszy, miejsca pracy to nie tylko umiejętności zbywalne. W dużej mierze dotyczą one również specjalistycznych umiejętności i kwalifikacji, które są specjalnie ukierunkowane na określone zadania. Przed rozmową z pewnością powinieneś zbadać te obszary funkcjonalne stanowiska docelowego i przygotować kilka istotnych pytań. Twoja umiejętność zadawania właściwych pytań sama w sobie będzie praktyczną demonstracją Twojej wiedzy i kwalifikacji. Rozmowa, jaką mogą wywołać takie pytania, nie tylko pokaże Twoje talenty, ale także dostarczy cennych dodatkowych informacji na temat pracy.

### **Jeśli jesteś w sprzedaży...**

Rozmowa kwalifikacyjna na stanowisko sprzedażowe jest wyjątkowa, ponieważ cały proces rozmowy kwalifikacyjnej jest okazją do pokazania swoich umiejętności sprzedażowych. Jak widzi rekruter, jeśli jesteś dobrym sprzedawcą, uda ci się sprzedać siebie na rozmowie kwalifikacyjnej. W ocenie rekrutera, jeśli nie udaje Ci się sprzedać, nie jesteś ipso facto dobrym sprzedawcą. Na pewnym poziomie swojej świadomości jesteś tego doskonale świadomy, a co za tym idzie, presja podczas rozmowy kwalifikacyjnej na stanowisko sprzedażowe jest szczególnie wysoka. Nacisk kładziony jest na wydajność, na sprzedaż siebie. I tak powinno być, ale - i to jest krytyczne - nie wykluczając innych kluczowych rozważań. Jeśli koncentrujesz się wyłącznie na sprzedawaniu siebie, na celowym demonstrowaniu swojej sprzedaży na każdym kroku, skupiając uwagę na sobie jako towarze, ryzykujesz, że staniesz się egocentryczny, niepewny i ostatecznie nieświadomy wielu ważnych rzeczywistości, które pociąga za sobą pozycja sprzedaży. Poniższe pytania zakładają, że prowadziłeś rozmowę kwalifikacyjną jako „wyprzedaż” i że odpowiedziałeś na pytania, które pokazują Twoje predyspozycje do tego stanowiska. Teraz twoja kolej, aby zadawać pytania, które wykraczają poza gorliwe, może przesadne pragnienie pokazania swoich umiejętności. Zadawaj pytania, które ujawniają twoje wyrafinowanie i bystrość, które w pewnym stopniu wymagają od pracodawcy sprzedania ci swojej organizacji.

### **CPR**

Wdanie się w kłótnię stanowi niebezpieczeństwo nieodłącznie związane z dyskusjami na temat szczegółów zawodowych lub technicznych stanowiska: sposobu wykonywania określonej pracy. Możesz mieć jeden sposób postępowania, a pracodawca może mieć inny. Rozmowa kwalifikacyjna zdecydowanie nie jest czasem i miejscem na zawodową kłótnię. Jeśli znajdziesz się w jednym, cofnij się. Nie wygrasz kłótni w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. W końcu możesz odnieść sukces w doprowadzeniu do zmiany zawodowej lub proceduralnej, ale tylko wtedy, gdy dostaniesz tę pracę. Na razie zachowaj spokój: „Muszę przyznać, pani Adams, że w przeszłości nie prowadziłem tej operacji w

taki sposób. Uważam, że moja metoda ma swoje zalety, ale jestem gotów pracować na swój sposób. Najważniejszą rzeczą jest to, aby moje umiejętności pasowały do twoich procedur — zwłaszcza, jeśli te procedury dobrze dla ciebie działają”.

### **Obciążenie klienta**

Dlaczego tak wiele osób patrzy z góry na sprzedawców? W końcu sprzedawca umożliwia nam zakup produktów, których potrzebujemy. Sprzedawca jest pośrednikiem zaspokojenia pragnienia i środkiem do lepszego życia... tak, jasne. Zapytaj większość ludzi, a powiedzą ci, że sprzedawca to ktoś, kto, choć nie zawsze celowo nieuczciwy, składa obietnice i twierdzenia, które niekoniecznie mają solidną podstawę w rzeczywistości. Nie uzasadniaj tego wrażenia podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Możesz wysuwać roszczenie po twierdzeniu o swojej sprawności w sprzedaży, ale jeśli nie będziesz opierać tego, co mówisz, na twardym gruncie rzeczywistości, każde z twoich roszczeń będzie odbierane jako gorące powietrze. Dla doświadczonych sprzedawców ten twardy grunt tworzą dwie podstawowe substancje:

1. Sam produkt
2. Obciążenie klienta

Rozmowa nie jest miejscem, w którym można dyskutować o zaletach produktu, chociaż możesz zapytać coś w stylu: „Jakie są główne zalety widżetu Acme?” Zamiast tego rozmowa kwalifikacyjna jest bardzo odpowiednim miejscem do omówienia obciążenia klientów:

Jakie jest średnie obciążenie klienta na sprzedawcę?

Gdy znajdziesz odpowiedź na to pytanie, kontynuuj:

Jak to się zazwyczaj rozkłada pod względem godzin kontaktu?

Następnie otwórz pytanie:

Jakiego rodzaju wsparcia udzielasz swoim handlowcom w zakresie asystentów, pomocy sekretarskiej i obsługi klienta?

Następnie możesz zbadać funkcjonalne powiązania między sprzedażą a usługą:

Jak sprzedaż i serwis funkcjonują razem?

To pytanie jest krytyczne z dwóch powodów. Nie tylko demonstruje strategiczne zrozumienie sprzedaży - konieczność kontynuacji działań i obsługi klienta, co wymaga silnej obsługi klienta - ale także zapewnia prześwietlenie organizacji. Czy jest to miejsce, które logicznie i logistycznie wspiera swoich sprzedawców i klientów, rozwijając bieżący biznes, a nie kładąc nacisk na jedną pojedynczą sprzedaż po drugiej? A może jest to miejsce, które zadowolony pozostawieniem swoich sił sprzedaży - i klientów - aby powoli kręcić się na wietrze?

### **Struktura raportowania**

Sprzedawca prawie zawsze napotyka wyzwania związane z jego uczciwością. Klienci - zwłaszcza nowi potencjalni klienci - są zazwyczaj ostrożni. Cóż, to jest związane z terytorium i ważną częścią zadania sprzedawcy jest zdobycie zaufania klienta, budowanie klienta biznesowego przez klienta, a nie tylko sprzedaż przez sprzedaż. Ale jeśli uczciwość jest głównym problemem, autorytet jest ważną drugorzędną, komplikującą kwestią. Twoi potencjalni klienci i klienci muszą wiedzieć, że masz uprawnienia do zawierania umów i że umowy, które zawierasz, są ostateczne. Dlatego niezwykle ważne jest, abyś zapoznał się ze strukturą raportowania organizacji, która może Cię zatrudnić:

Do kogo miałbym się zgłosić na tym stanowisku?

Jeśli to konieczne, uzupełnij je pytaniami wyjaśniającymi poziom uprawnień nadzorcy raportującego. Całkiem możliwe, że osoba przeprowadzająca rozmowę zasugeruje się Twoim pytaniem i rozpocznie wyjaśnienie, które określi poziom Twojego autorytetu. Jeśli nie, musisz zadać pytanie wyjaśniające. Powodem, dla którego jestem tak zainteresowany strukturą raportowania, jest to, że muszę mieć jasny obraz tego, jak duży autorytet i swobodę będę musiał negocjować i zawierać umowy z klientami. Wiesz, jak ważne jest dla klienta poczucie, że ma do czynienia z kimś u władzy, którego słowo jest ostateczne.

Czy możesz rozwiązać ten problem?

Jeśli masz związane ręce, lepiej dowiedz się teraz.

### **Oczekiwania**

Powiedzmy, że poszedłeś na studia, zdobyłeś dyplom z biznesu, radziłeś sobie w tym całkiem nieźle, ale ledwo sprostałeś wymaganiom nauk ścisłych. Ten kurs fizyki prawie cię zabił! Teraz, wiedząc, co wiesz o swoich zainteresowaniach i uzdolnieniach w dziedzinie fizyki, nie starałbyś się o pracę jako naukowiec raketowy. Wiesz, że nigdy nie mógłbyś spełnić oczekiwań pracodawcy. Jednak wielu kandydatów do pracy nie wyjaśnia kwestii oczekiwań podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Chociaż jest to najbardziej konsekwentne pominięcie, jest to zrozumiałe. Możesz się obawiać, że poruszenie tematu oczekiwań jest niejako wyznaniem swoich ograniczeń. Łatwiej jest po prostu składać roszczenia i obietnice (prawdziwe lub nie) i na razie zakładać, że je spełnisz (co następnie odłożysz na później, aż zaczniesz się tonąć w pracy). Ale faktem jest, że rzeczywistość jest ostatecznie bardziej przekonująca niż puste twierdzenia. Sformułuj swoje pytania dotyczące oczekiwań pracodawcy tak pozytywnie, jak to możliwe, z zapewnieniem, że zadajesz pytania, aby upewnić się, że zadowolisz pracodawcę:

Co uważasz za dobry, solidny poziom produktywności dla przychodzącego sprzedawcy?

Dopiero po uzyskaniu tej liczby należy ustalić, czy istnieje minimalny wymóg:

Czy masz absolutny minimalny cel?

Zakończ z czymś takim:

Pani Smit, chcę się upewnić, że na tym stanowisku mogę zaspokoić Pani potrzeby. Czy są jakieś inne oczekiwania, które chciałbyś, abym je spełnił?

### **Podstawa odszkodowania**

Nie myl pytań dotyczących podstawy wynagrodzenia z negocjacjami wynagrodzenia. Oczywiście ważne jest, aby negocjować wysokość Twojego odszkodowania, ale kluczowe jest również wyjaśnienie podstawy, na której to odszkodowanie jest ustalane:

Czy możemy przejrzeć temat prowizji?

To pytanie może być wszystkim, czego potrzebujesz. Ponadto może być konieczne wyjaśnienie:

- ▶ Równowaga między wynagrodzeniem a prowizją
- ▶ Różne poziomy prowizji - w zależności od produktu, ceny, warunków itp.
- ▶ Zasady podziału prowizji
- ▶ Premie za wyniki i inne zachęty

### **Jeśli zajmujesz się marketingiem...**

Marketing nadal jest obszarem wzrostu możliwości zatrudnienia; jednak niewiele obszarów funkcjonalnych podlega tak dużym różnicowaniu definicji i oczekiwań, jak marketing. Konsekwencje takiego zamieszania sięgają od nieudanego wywiadu po katastrofalną sytuację zatrudnienia.

#### **Misja**

Z pewnością błędem byłoby rozpoczynanie wywiadu marketingowego pytaniem: „Tak, mam pytanie. Czym właściwie jest marketing?” Bardzo sprytnie jest jednak zadać to pytanie:

Jak określiłbyś misję marketingu w tej organizacji (lub dziale)?

To świetne pytanie, które zawsze powinienes zadać. Po prostu nie oczekuj, że odpowiedź będzie pasować do pytania. Prawdopodobnie będziesz zszokowany i przerażony tym, jak mało myśli pracodawca poświęcił misji marketingowej. Ale przynajmniej twoje pytanie pokaże, że jesteś w stanie pomyśleć o czymś, o czym powinni myśleć obecni pracownicy organizacji. Co najważniejsze, pytanie może stać się trampoliną do owocnej dyskusji o misji marketingu. Jeśli w tej dyskusji uda się podnieść poziom rozmowy kwalifikacyjnej ponad rutynę, spowoduje to, że wyróżnisz się w pamięci ankietera i da ci przewagę konkurencyjną nad innymi kandydatami.

#### **Relacje z innymi działami**

Innym obszarem niejednoznaczności i dużego różnicowania w zależności od organizacji jest relacja marketingu do innych działów. W niektórych firmach marketing jest skuteczny lub przynajmniej prowadzi badania i rozwój (R&D), sprzedaż, reklamę i inne działania. W innych firmach marketing może być niewiele więcej niż usługą raportowania i analizowania. Często pojawia się to po podjęciu decyzji dotyczących badań i rozwoju oraz produkcji: „Zdecydowaliśmy się stworzyć ten widżet. A teraz zastanów się, jak to sprzedać”. Ustal, gdzie marketing stoi w stosunku do innych elementów organizacji:

Jak działa marketing z innymi funkcjami tutaj?

W razie potrzeby wyostrz pytanie:

Czy powiedziałbyś, że marketing prowadzi czy podąża za innymi działami?

#### **Rola innowacji**

To ostatnie pytanie jest naturalnym wprowadzeniem do zagadnienia innowacji. Będziesz chciał określić, jaką rolę odgrywa innowacja w firmie docelowej i jaką rolę w innowacjach odgrywa marketing.

Czy innowacja jest istotną częścią Twojego programu?

Jeśli twoje badania przed rozmową kwalifikacyjną wykazały już, że innowacyjność jest istotnym aspektem strategii firmy, nie zadawaj zbędnego pytania; wystarczy wskoczyć, aby wyjaśnić rolę marketingu w innowacjach:

Z tego, co dowiedziałem się o firmie, innowacyjność jest istotną częścią misji Twojej firmy. Gdzie wpisuje się w to marketing? Czy kieruje wysiłkiem innowacyjnym? Czy podąża za kierunkiem badań i rozwoju?

#### **Struktura raportowania**

Działy marketingu są zazwyczaj albo łatwymi miejscami, w których można nadstawić kark – i ryzykując odcięciem go, albo odwrotnie – miejscami, w których można znaleźć się pod wieloma warstwami raportowania, z przytłumioną siłą przebicia, a szanse na kredyt są znacznie zagrożone. Dowiedz się, komu się zgłaszasz i komu on lub ona

raporty z kolei:

Do kogo miałbym się zgłosić na tym stanowisku?

Jeśli jesteś w służbie...

Obsługa klienta w końcu dorasta. Zbyt długo zbyt wiele organizacji postrzegało funkcję usługową jako rodzaj zła koniecznego: było to coś, co trzeba było zapewnić, ale nie generowało przychodów. Tradycyjnie była klasyfikowana jako usługa wsparcia, a nie źródło zysku. Ostatnio jednak obsługa klienta jest postrzegana jako ważny element wartości, jaką klienci kupują. Pomyśl tylko o roli, jaką reputacja dobrej obsługi klienta odgrywa na przykład w decyzji o zakupie komputera osobistego jednej marki zamiast innej. Co więcej, postrzega się go jako rozszerzenie funkcji sprzedaży: specjalista ds. obsługi klienta może wykorzystać swój kontakt z klientem, aby edukować klienta o nowych produktach i akcesoriach oraz sprzedawać akcesoria i produkty powiązane.

### **Misja**

Właśnie dlatego, że misja obsługi klienta jest zmienna, będziesz chciał zadawać pytania, które ją definiują. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi będziesz musiał zdecydować, czy możesz zaakceptować wyzwanie związane z obsługą serwisową zorientowaną na sprzedaż - jeśli z tym masz do czynienia - czy też zadowolić się większą rolą back-office w organizacjach, w których obsługa klienta jest ściśle funkcją wsparcia:

Jak określiłbyś misję obsługi klienta w tej organizacji?

### **Stosunek do sprzedaży**

W zależności od odpowiedzi na pytanie misyjne, może okazać się konieczne uzyskanie wyjaśnienia związku między usługą a sprzedażą. Wypróbuj takie pytanie:

Czy Twoi pracownicy obsługi klienta robią dużo upsellingu?

Następnie przejdź do drobiazgowego pytania:

Jaka jest relacja między sprzedażą a obsługą? Czy istnieje aktywna, ciągła komunikacja między działami?

### **Obciążenie klienta**

Jednym z kluczowych problemów w usłudze jest obciążenie klienta. Zwłaszcza w branżach zaawansowanych technologii, takich jak producenci oprogramowania i producenci sprzętu komputerowego, obsługa klienta może być niezwykle czasochłonna. Obciążenie klientów to obszar, który należy dokładnie zbadać przebieg rozmowy:

Jakie jest typowe obciążenie klienta na godzinę na reprezentatywnego klienta?

Możesz to dalej zdefiniować:

Jak długo trwa przeciętna rozmowa z obsługą klienta?

|

Zazwyczaj na jak długo połączenia są zawieszane?

### **Jeśli zajmujesz się finansami...**

Pozycje finansowe są bardzo zróżnicowane. Jeśli nie wynika to jasno z opisu stanowiska, twoim głównym celem będzie ustalenie, w jakim stopniu stanowisko to jest funkcją księgową – zasadniczo sprawozdawczości finansowej – a w jakim stopniu jest funkcją analityczną – predykcyjną i mocno zaangażowaną w tworzenie prognoz finansowych.

#### *Misja*

Unikaj rozczarowania swojej lub pracodawcy, zadając pytania, które ogólnie określają misję działu finansowego, a w szczególności charakter przyszłej pracy:

Czy misją tego działu jest przede wszystkim raportowanie czy analityczne?

lub

W przybliżeniu, jaki procent obowiązków stanowiska zajmuje się prognozami finansowymi, a jaki sprawozdawczością finansową?

### **Struktura raportowania**

W przypadku pozycji finansowych kluczowe znaczenie ma zrozumienie istniejącej struktury raportowania.

Kogo dotyczy to stanowisko?

Kontynuuj z:

A komu podlega [przełożony stanowiska]?

Dochód i potencjał wzrostu są zazwyczaj proporcjonalne do stopnia przyznanej ci władzy dyskrecyjnej. Im więcej warstw zarządzania stoi między tobą a szczytem, tym mniej autorytetu będziesz się cieszył.

### **Cele specjalne**

Podczas gdy pytania dotyczące misji powinny określać ogólne cele i zadania wydziału, dobrze byłoby dodać pytanie dotyczące wszelkich celów specjalnych. Na przykład:

Czy istnieją jakieś szczególne okoliczności, które wymagają od działu przechwytywania określonych rodzajów danych do specjalnych celów?

### **Jeśli zajmujesz się R&D (Badania i Rozwój)...**

Zazwyczaj rozmowy kwalifikacyjne na stanowiska R&D dotyczą specjalistycznych zagadnień technicznych, które wykraczają poza zakres tej książki; nie należy jednak zaniedbywać następujących, bardziej ogólnych obszarów tematycznych.

#### **Misja**

Jest prawdopodobne, że twoje badania przed rozmową kwalifikacyjną ujawnią sedno misji R&D - przynajmniej w kategoriach historycznych – w docelowej organizacji. Jeśli nie, możesz zacząć od:

Jak zdefiniowałbyś misję R&D w tej organizacji?

Jeśli przychodzisz na rozmowę kwalifikacyjną z pewnym pomysłem na misję działu, zadawaj pytania, które opierają się na Twojej wiedzy:

Oczywiste jest, że historycznie dział badawczo-rozwojowy był zaangażowany w XYZ. Czy widzisz, że zaangażowanie trwa, czy misja rozwija się w różnych kierunkach?

### **Autonomia i struktura raportowania**

Kreatywność i odpowiedzialność nie zawsze są łatwe do zrównoważenia. Pamiętaj, aby przygotować kilka pytań, które dotyczą kwestii autonomii twórczej w porównaniu ze strukturą raportowania działu. Spróbuj czegoś takiego:

Jak zorganizowane są grupy robocze w tym dziale?

Będziesz także chciał zapytać zwykłe pytanie „Komu mam zgłosić?”.

### **Oczekiwania**

Wyjaśnij kwestie obciążenia pracą i mierników, według których oceniane są postępy i osiągnięcia:

Jak dział ocenia i nagradza osiągnięcia?

### **Jeśli jesteś na produkcji...**

Podobnie jak w przypadku badań i rozwoju, główne kwestie w rozmowach ukierunkowanych na produkcję mają prawdopodobnie charakter techniczny i specjalistyczny. Poza tym najważniejsze kwestie prawdopodobnie będą krążyć wokół oczekiwań.

### **Oczekiwania**

Nie chcesz opuszczać rozmowy bez jasnego wyobrażenia o tym, czego oczekuje się od funkcji produkcyjnej pod względem ilości i jakości pracy. Oceń oczekiwania tak bardzo, jak to możliwe:

Rozumiem, że to stanowisko zostało stworzone w celu zwiększenia efektywności. Jaki jest Twój docelowy wzrost?

lub

Jaki jest nasz cel ponad i poza obecnym tempem produkcji?

Relacje z innymi działami

Zadawaj pytania, aby ocenić, gdzie produkcja pasuje do obrazu strukturalnego. Na przykład:

Jaki wkład zwykle ma produkcja w rozwój nowych produktów?

lub

Czy istnieje stały związek między produkcją a sprzedażą?

### **Struktura raportowania**

Podobnie jak obsługa klienta, produkcja jest funkcją, w której możesz zabłysnąć lub zostać pochowany. W znacznym stopniu los, który Cię czeka, zależy od istniejącej struktury raportowania. Zadaj zwykłe pytania:

Komu podlega osoba na tym stanowisku?

i

Komu podlega przełożony [stanowiska pracy]?

**Najmniej, co musisz wiedzieć**

- ▶ Chociaż nie powinieneś grzęznąć w pytaniach związanych ze szczegółami konkretnej pracy, dostosuj swoje pytania do określonych dziedzin i obszarów funkcjonalnych.
- ▶ Pytania ze świata rzeczywistego ujawniają praktyczne zrozumienie dziedziny lub obszaru funkcjonalnego.
- ▶ Bądź ostrożny, aby upewnić się, że twoje pytania nie są sednem sformułowane jako wyzwania dla rekrutera. Ich celem jest zarówno zebranie informacji, jak i zademonstrowanie, że rozumiesz dane stanowisko.